

FRANCESCO ALESSANDRO
(Direttore dell'AMAT di Palermo)

L'EVOLUZIONE DEL TRASPORTO PUBBLICO LOCALE NEL COMUNE DI PALERMO

Il Decreto Legislativo 19.11.1997, n. 422, contenente norme per il conferimento alle regioni ed agli enti locali di funzioni e compiti in materia di trasporto pubblico locale, esplicitamente non impone particolari comportamenti per le aziende pubbliche di trasporto locale.

Implicitamente, considerato che all'art. 18 è previsto un termine, superato il quale i servizi dovranno essere affidati a mezzo procedura concorsuale, le aziende che attualmente svolgono i servizi in affidamento diretto da parte degli enti proprietari sono chiamate ad intraprendere significative azioni gestionali.

Infatti, se entro il termine precitato non saranno in grado di reggere la concorrenza di altre imprese e non adegueranno i loro servizi alle esigenze del mercato, inevitabilmente la loro sopravvivenza negli attuali assetti strutturali sarà messa in discussione.

Il periodo transitorio, quindi, rappresenta per tali aziende una sorta di "preavviso" perché inneschino comportamenti che consentano loro di competere in un mercato senza rendite di posizione.

Naturalmente di tale "preavviso" dovrebbero tenere conto oltre le componenti aziendali (*management* e organizzazioni sindacali) anche gli enti proprietari e quelli che contribuiscono al finanziamento dei servizi, in quanto ora più che mai è indispensabile la certezza dei programmi di risanamento e dei flussi finanziari.

Sarebbe catastrofico affrontare il periodo transitorio sperando in proroghe temporali, perché le conseguenze potrebbero essere fortemente traumatiche.

Fatta questa premessa, illustrerò le azioni gestionali poste in essere dall'AMAT di Palermo al fine di prepararsi alla trasformazione del suo stato giuridico, al mercato e alla concorrenza nell'affidamento dei servizi.

Dal 1995, gli attuali organi di amministrazione dell'AMAT si sono trovati ad operare in un contesto che presentava parecchi problemi (v. *figura n. 1*), dei quali i più rilevanti apparivano:

1. Un elevato disavanzo di gestione;
2. Una qualità del servizio non esemplare;
3. Un non facile rapporto con interlocutori aziendali interni ed esterni.

Fu definito conseguentemente un piano strategico che prevedeva:

1. la riduzione del costo del lavoro mediante la ricontrattazione del salario aziendale e l'individuazione di esuberi strutturali (v. *figura n. 2*);
2. la riduzione del costo della manutenzione dei mezzi attraverso un piano di investimenti finalizzato al rinnovamento del parco veicoli, che presentava un'età media di oltre 13 anni;
3. l'incremento dei proventi del traffico, rendendo più appetibile il servizio, riformulando il piano tariffario, lottando efficacemente contro la falsificazione dei titoli di viaggio, facilitando l'emissione degli abbonamenti con il ricorso a moderni strumenti informatici, producendo ricavi da attività diverse dal trasporto (gestione aree di sosta, rimozione dei veicoli in sosta che sono di intralcio alla circolazione, vendita spazi pubblicitari di proprietà dell'azienda, attività di riparazione veicoli per conto terzi).

Gli interventi programmati erano contenuti in un piano di risanamento (v. *figura n. 3*), approvato dalla Commissione Amministratrice Aziendale, fatto proprio dal Consiglio Comunale di Palermo con delibera n. 468 del 29.12.1994 e successivamente inoltrato alla Presidenza della Regione Siciliana per gli adempimenti che le competevano ai sensi della legge 17.02.1993, n. 32.

Altra priorità fu la definizione di un piano di comunicazione al fine di stabilire un nuovo rapporto con il territorio, dedicando più

spazio ed attenzione all'informazione per il pubblico ed all'ascolto delle esigenze dello stesso.

La ricontrattazione del salario aziendale impegnò la Direzione per circa un anno e si concluse, nel mese di ottobre del 1995, con la sottoscrizione di un accordo molto innovativo che legava parte del salario al raggiungimento di obiettivi concordati con le organizzazioni sindacali.

Contemporaneamente è stato affidato a terzi un servizio di consulenza organizzativa finalizzato all'ammodernamento della struttura, attraverso il passaggio dal vecchio modello gerarchico ad un modello organizzativo funzionante per processi. Uno degli *output* dell'intervento fu l'individuazione delle seguenti criticità: la necessità di un percorso formativo che interessasse i dipendenti di qualsiasi livello, la progettazione e realizzazione di un sistema informativo che prevedesse anche l'utilizzo di procedure telematiche ed infine la creazione di un moderno controllo di gestione per mettere il *management* aziendale in condizioni di conoscere in tempo reale l'andamento della gestione.

Sul piano formativo, negli anni 1997 e 1998 sono stati avviati ai corsi (v. *figura n. 4*) circa 900 dipendenti, con un investimento di £. 432.000.000, su varie tematiche: gestione di impresa, qualità, controllo di gestione, informatica, comunicazione e formazione, lingua inglese.

E' stata intrapresa la creazione di un sistema informativo, nel 1994 praticamente inesistente, creando 200 posti di lavoro ed aggiudicando recentemente una gara per la realizzazione di un sistema informativo avente le seguenti caratteristiche: *client-server*, costituito da un "server di amministrazione" per la gestione delle procedure amministrative e otto *server* per la gestione del movimento, officine, abbonamenti, posta elettronica, stampa, gestione della rete, diffusione informazioni su web.

Al fine di aumentare l'offerta del servizio e la qualità dello stesso, sono state accelerate al massimo le procedure di gara per l'acquisizione di mezzi per circa 50 miliardi, finanziati dall'Amministrazione Comunale, rendendo possibile l'immatricolazione di 19 nuovi bus nel 1995, di 52 bus nel 1996 e di 84 bus nel 1997.

Pur non avendo immatricolato nessun bus nel 1998, alla fine dello stesso anno il parco era costituito da 530 bus con un'età media di 7 anni (v. *figura n. 5*).

Nel corso del 1999 sarà acceso un mutuo da parte dell'Amministrazione Comunale di £. 67.000 milioni che consentirà l'acquisto di circa 130 nuovi bus e la collocazione fuori uso di circa 80 bus.

Nell'acquisto di materiale rotabile la scelta si è orientata verso bus provvisti di dotazioni confortevoli per l'utenza, quali: pianale ribassato per facilitarne l'accesso, sedili imbottiti, prese d'aria sul tetto, due postazioni per disabili, aria condizionata per il posto guida e moderni indicatori di percorso a *led* luminosi visibili a notevole distanza.

Particolare attenzione è stata rivolta anche al problema dell'impatto ambientale: infatti, circa 100 bus rispondono alle specifiche EURO 2 in materia di emissioni e 10 bus sono a trazione ibrida.

L'Azienda, inoltre, si è adeguatamente inserita nell'ambito dei progetti finanziati dalla Comunità Europea, partecipando al Progetto ZEUS che ha consentito l'acquisto di n. 8 bus a metano che, a breve, non appena l'Azienda Municipale Gas completerà la costruzione della centrale di compressione presso il deposito AMAT, saranno immessi in servizio. Con il progetto SATURN è stato realizzato un sistema satellitare di controllo della flotta, che attualmente si trova in fase di prova e messa a punto. Nella *figura n. 6* sono riportati tutti i progetti ed i filoni tematici degli anni 1995/1998, ai quali partecipa l'AMAT.

Tali progetti innovativi non hanno fatto trascurare i sistemi tradizionali di assistenza ai viaggiatori. Infatti è in fase di completamento un progetto di installazione di 1000 pensiline d'attesa dotate di sedile e 2000 paline di fermata con indicazioni chiare e complete sulle linee e sulla rete. Ad installazione completata, Palermo sarà l'unica città d'Italia dotata di una pensilina ogni due fermate.

Naturalmente tutti i provvedimenti su esposti, diretti al miglioramento del servizio, assieme alla lotta al portoghesismo ed alla

falsificazione dei titoli di viaggio, ad una preventiva ed oculata selezione dei punti vendita, all'affidamento della distribuzione a mezzo di istituti di sicura fiducia, alla stampa dei biglietti da parte del Poligrafico dello Stato, hanno portato ad incrementare i ricavi complessivi delle vendite di titoli di viaggio da £. 28.000 milioni (1994) a £. 41.527 milioni (1998), quelli da vendita di biglietti da £. 9.700 milioni a £. 17.779 milioni (v. *figura n. 7*).

Nello stesso periodo, il disavanzo a carico del Comune per la copertura dei costi sociali è diminuito da 71,1 mld. a 38,4 mld. (v. *figura n. 8*), la produzione chilometrica è aumentata da 20.452.230 a 24.413.397 (v. *figura n. 9*) ed il rapporto ricavi/costi è passato dal 15,50% a 29,36% (v. *figure n. 10 e 11*).

Altro sintomo di grande cambiamento è stato rappresentato dall'affidamento all'AMAT dell'incarico di progettare e realizzare tre linee tranviarie per complessivi 15 km circa ed una spesa di circa 426 mld. La pronta risposta data dall'Azienda (dal momento dell'incarico alla sottoscrizione del contratto con l'associazione temporanea di imprese vincitrici della gara per la progettazione sono trascorsi appena 5 mesi) ha consentito, nel mese di gennaio 1999, la presentazione del progetto nei termini prescritti al Ministero dei Trasporti, evitando la paventata esclusione dai benefici della legge 211/92 ed inserendo Palermo tra le città che hanno la possibilità di dotarsi di un moderno sistema di trasporto rapido di massa. La conclusione dell'istruttoria ministeriale del progetto è prevista per il mese di settembre 1999 e, conseguentemente, nel 2000, potrebbero avere inizio i lavori.

Raffronti con altre città

Tali azioni hanno consentito all'AMAT di reggere il paragone con altre realtà. Infatti, paragonando l'AMAT di Palermo con le Aziende delle maggiori città italiane (dati al 31.12.1996), si rileva che ha il costo medio del personale più basso, una copertura dei co-

sti totali con contributo regionale tra le più basse (42,84%), il costo chilometrico tra i più bassi (v. *figura n. 12*) ed ha una percorrenza per addetto superiore a quella di Napoli, Roma, Venezia, Genova e quasi uguale a quella di Torino (v. *figura n. 13*).

La seguono, nel rapporto ricavi/costi, le Aziende di Napoli e Roma (v. *figure nn. 12 e 13*).

Significativo è il paragone con l'Azienda di Bologna, le cui conclusioni sono riportate nelle *figure nn. 14, 15 e 16*.

È opportuno fare un ultimo cenno in merito all'entità del contributo chilometrico erogato all'Azienda di Palermo, che è il più basso di tutte le aziende esaminate. Infine, è superfluo sottolineare che il valore del 45% del ricavo presunto, stabilito dalla Regione Siciliana ai fini della determinazione del contributo, non è raggiunto da nessuna delle aziende considerate (v. *figura n. 17*).



IL PASSATO

- ☞ Elevato deficit
- ☞ Qualità del servizio non esemplare
- ☞ Rapporto non facile con interlocutori aziendali ed esterni

STRATEGIE DEL CAMBIAMENTO

- ☞ Intervenire sul costo del Lavoro
- ☞ Investire per l'acquisto bus per rinnovamento (l'età media era 13 anni)
- ☞ Lotta alla falsificazione
- ☞ Ammodernamento sistema emissione abbonamenti
- ☞ Diversificazione fonti di entrata
- ☞ Sviluppare la comunicazione con la città e con il pubblico

3 LINEE DI INTERVENTO

- ☞ Riduzione disavanzo
- ☞ Miglioramento del servizio
- ☞ Incremento dei ricavi

Figura n. 1



NUMERO MEDIO DIPENDENTI

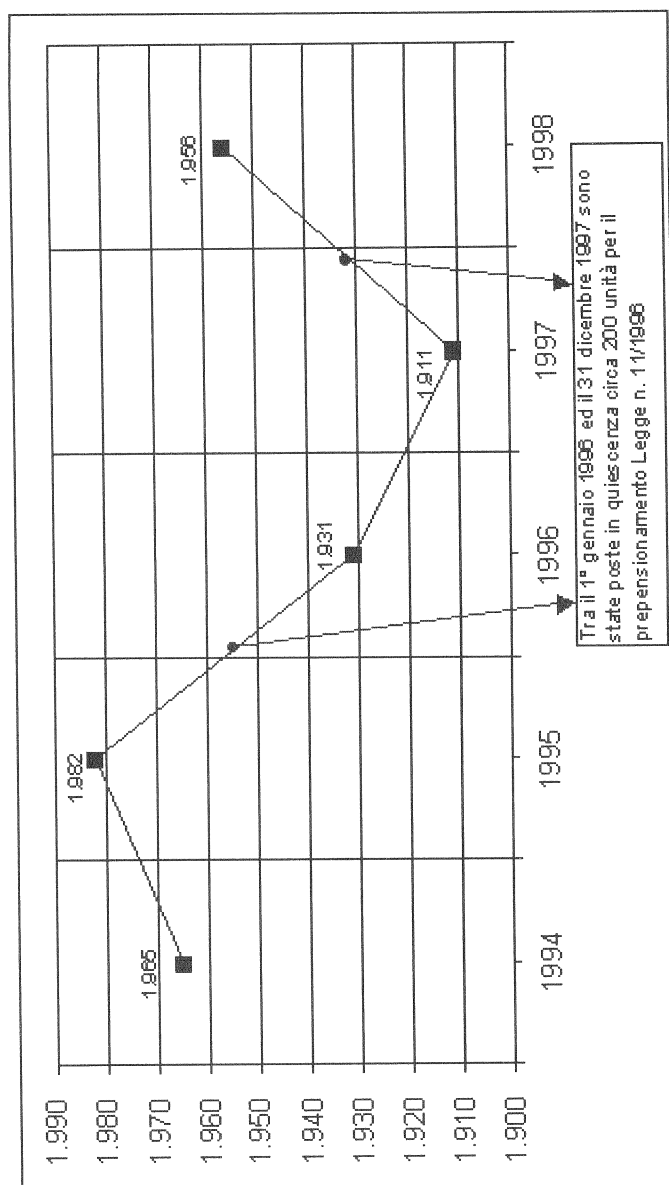


Figura n. 2

**AZIENDA MUNICIPALIZZATA AUTOTRASPORTI (A.M.A.T.)
P A L E R M O**

**IL PIANO DI RISANAMENTO AZIENDALE
LEGGE 20.12.1990 n. 403**

(Già approvato dal Consiglio Comunale di Palermo
con deliberazioni nn. 1691,1693 e 1694 del 16.12.1991)

**LA RIMODULAZIONE DEL PIANO DI RISANAMENTO
LEGGE 17.02.1993 n. 32**

(Approvato con deliberazione aziendale n. 1680 del 30.12.1993
e con deliberazione del Consiglio Comunale n. 20 del 25.02.1994)

**LA RIMODULAZIONE DEL PIANO DI RISANAMENTO
Aggiornato al 24.11.1994**

(Approvato con deliberazione aziendale n. 1068 del 24.11.1994 e con
deliberazione del Consiglio Comunale n. 468 del 29.12.1994, inoltrato
al Presidente della Regione con nota prot. n. 38 del 19.01.1995 della
Ripartizione AA.MM. del Municipio di Palermo)

Figura n. 3



CORSI DI FORMAZIONE

ANNO 1997

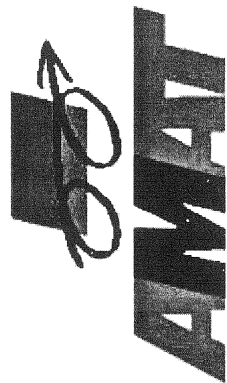
Corso su:	N. partecipanti	Qualifiche
Qualificazione personale addetto alle officine	42	Operai
Informatica	110	Funzionari Impiegati
Qualificazione personale di Segreteria	1	Impiegati

ANNO 1998

Corso su:	N. partecipanti	Qualifiche
Controllo di gestione	59	Funzionari
Sistema qualità	30	Funzionari
Gestione d'Impresa	60	Funzionari
	75	Impiegati
Comunicazione e Formazione	60	Funzionari
Attitudini relazionali	400	Artisti
Lingua Inglese	18	Impiegati
	46	Conducenti di linea

La spesa sostenuta per corsi di qualificazione del personale negli anni 1997 e 1998 è stata complessivamente di Lit. 432.168.765

Figura n. 4

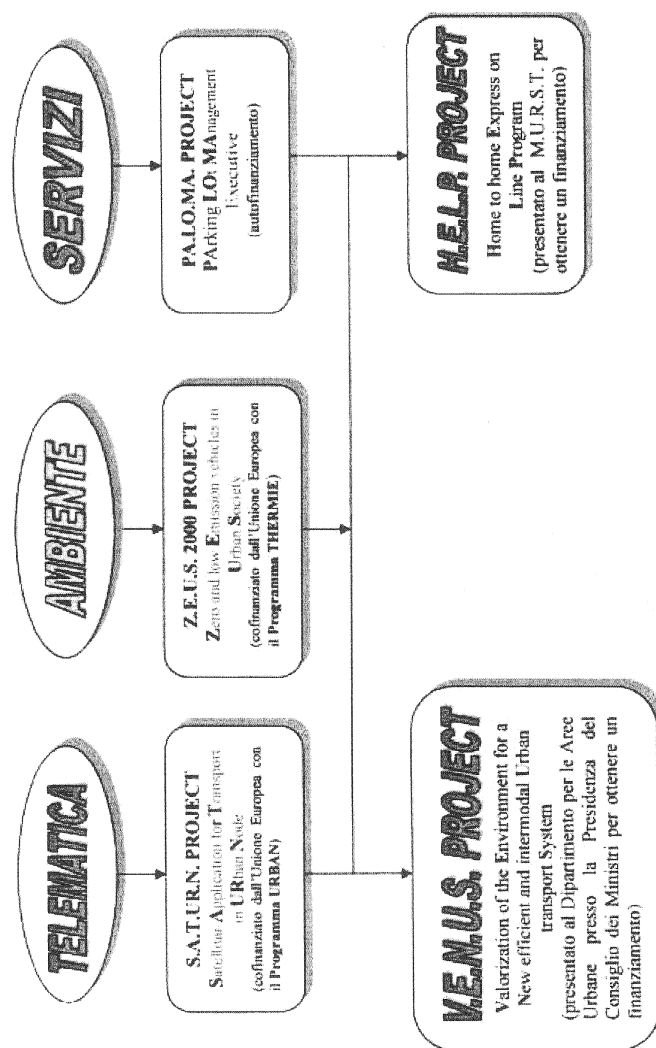


7 anni

**Tra le flotte più giovani
d'Italia**

Figura n. 5

DIREZIONE MATERIALE ROTABILE
UNITA' ORGANIZZATIVA RICERCA TECNOLOGICA



- I PROGETTI ED I FILONI TEMATICI ANNI 1995/1998

Figura n. 6



RICAVI DA VENDITA BIGLIETTI

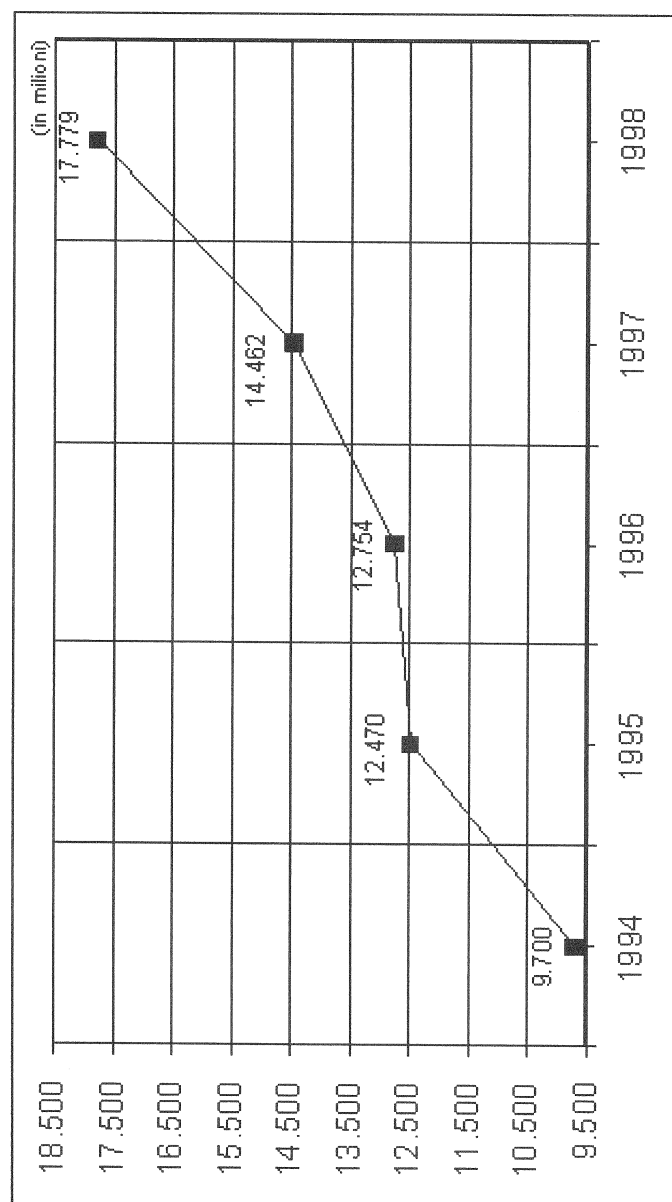


Figura n. 7



DEFICIT

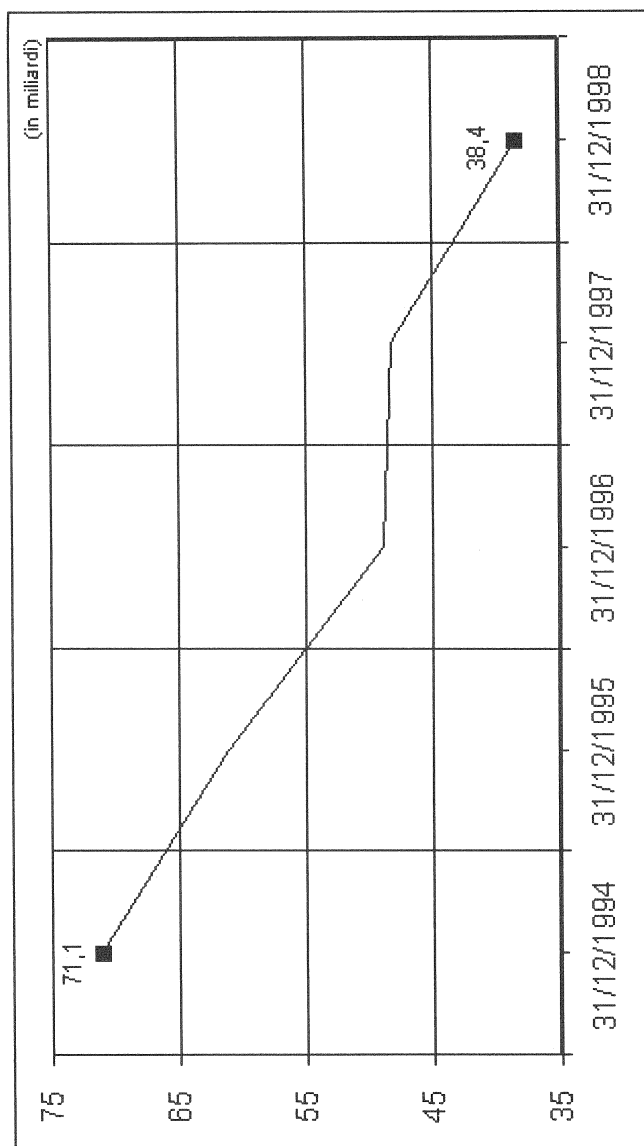


Figura n. 8



CHILOMETRI PRODOTTI

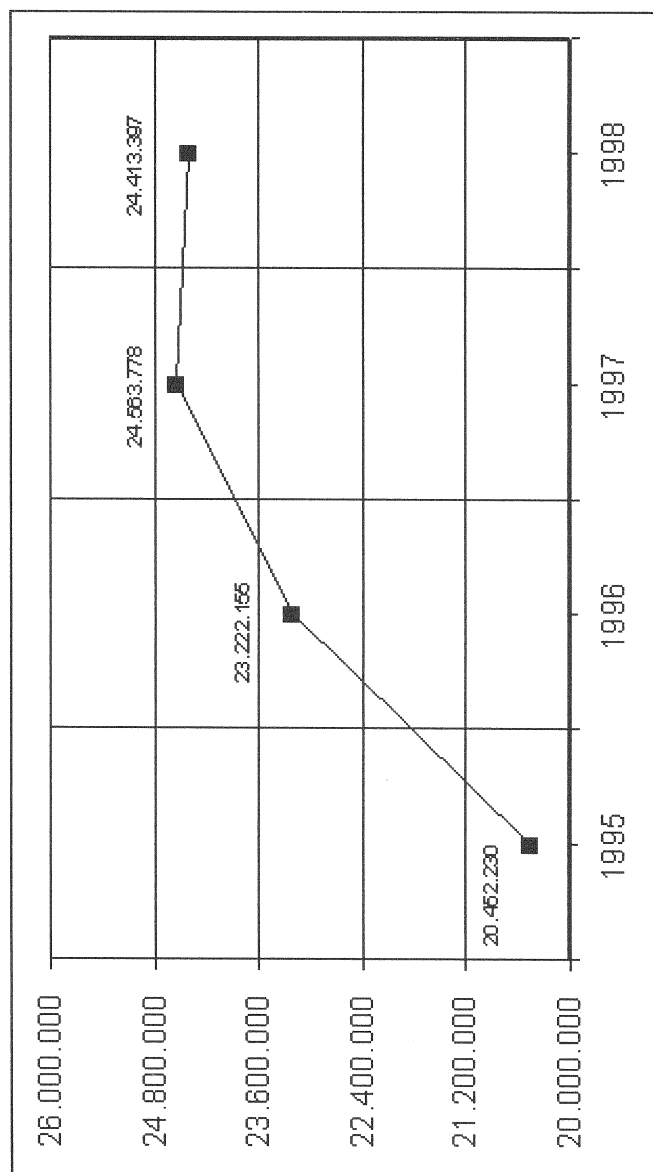


Figura n. 9



RAPPORTO RICAVI/COSTI

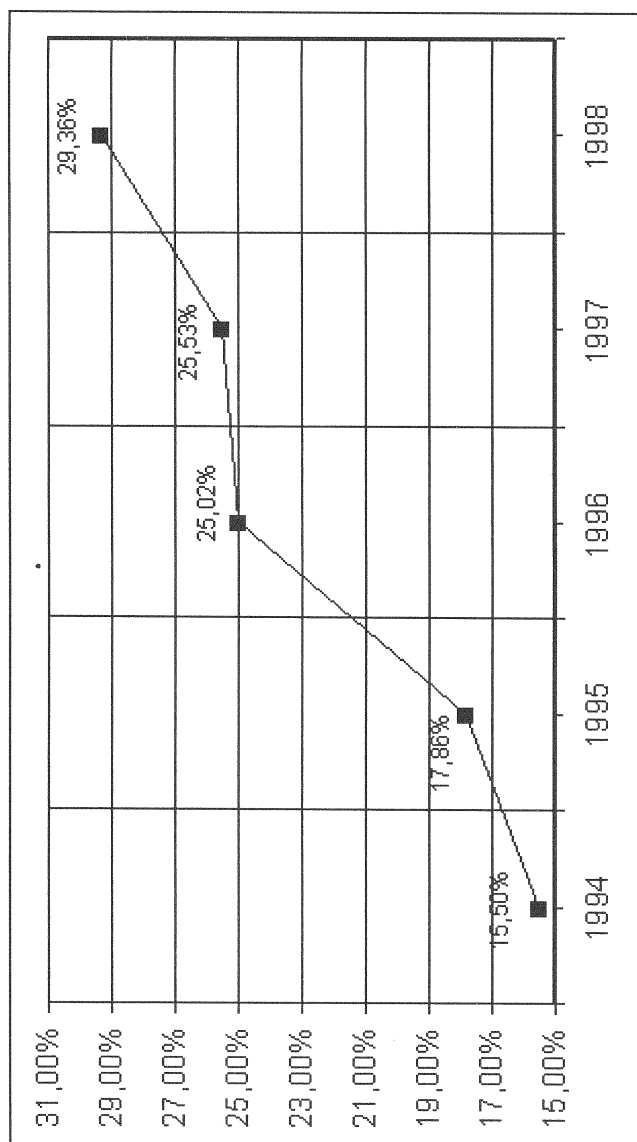


Figura n. 10



CONTO CONSUNTIVO 1998

Ricavi vendita servizio di trasporto	49,351 Mld
Costi della Produzione Trasporto	168,000 Mld
Costo Produzione Segnaletica Stradale	4,670 Mld
Valore della Produzione Parcheggi	1,144 Mld
Costo della Produzione Parche	0,623 Mld
Ricavi per servizi Comuni limit	1,120 Mld
Dipendenti al 31/12/1998	1978
Forza media dipendenti	1956
Forza media dipendenti servizi	1328
Lunghezza esercizio rete	644
Numero linee esercitate	90
Veicoli in dotazione	530
Età media	7,3
Km	24.413.397

Figura n. 11



RAFFRONTO TRA AZIENDE

Città	Contr. Stat/reg milioni	FNT/ Cost.tot.	Costo medio Personale milioni	Km Percorsi	Forza Media	Viaggiatori	Ricavi milioni	Ricavi/ Costi
BOLOGNA	133.303	56,02	69,732	35.539.000	1916	109.810.000	89.840	37,75
TORINO	273.392	54,84	67,184	51.110.000	4234	173.500.000	132.976	26,88
VENEZIA	162.500	49,59	78,551	32.427.000	3146	182.248.000	143.369	43,75
MILANO	575.491	49,29	84,933	135.050.000	9620	580.936.000	461.046	39,49
NAPOLI	162.315	48,94	68,22	25.110.000	4156	129.221.000	38.536	11,62
GENOVA	149.736	47,49	77,639	37.139.000	3123	144.033.000	102.800	32,61
FIRENZE	69.125	44,84	75,383	19.645.694	1409	77.189.000	55.695	36,13
PALERMO	70.157	42,84	63,528	23.222.000	1935	67.248.000	39.120	23,89
ROMA ATAC	436.410	37,13	81,64	112.889.000	10205	812.933.000	244.211	20,77

Figura n. 12



RAFFRONTO TRA AZIENDE

Città	Costo per Km	Ricavi Per Km	Km Percorsi	Km/addedto	Ricavi milioni
NAPOLI	13.207	1.535	25.110.000	6.040	38.536
ROMA ATAC	10.413	2.163	112.889.000	11.060	244.211
VENEZIA	10.105	4.421	32.427.000	10.307	143.369
TORINO	9.753	2.602	51.110.000	12.070	132.976
MILANO	8.645	3.414	135.050.000	14.040	461.046
GENOVA	8.489	2.768	37.139.000	11.890	102.800
FIRENZE	7.847	2.835	19.645.694	13.940	55.695
PALERMO	7.051	1.685	23.222.000	12.000	39.120
BOLOGNA	6.696	2.528	35.539.000	18.550	89.840

Figura n. 13



RAFFRONTO AMAT PALERMO / ATC BOLOGNA

1996

	AMAT PALERMO	ATC BOLOGNA
Forza media	1935	1916
Costo medio Personale	63.528.000	69.732.000
Costi	163.748.000.000	237.960.000.000
Ricavi	31.120.000.000	81.840.000.000
Ricavi/costi	23,89%	37,75%
Contributi Stato/Regione	70.157.000.000	133.303.000.000
Contributi/Costi	42,84%	56,02%

Figura n. 14



ANNO 1996

- Palermo ha il costo medio del personale più basso
- Bologna ha una forza media paragonabile a quella di Palermo
- Ha dei costi di produzione per 237.960 milioni contro 163.748 milioni di Palermo
- Ha ricavi superiori a quelli di Palermo per circa 50.000 milioni (89.840 contro 39.120)
- Riceve contributi superiori di 50.000 milioni a quelli di Palermo

Figura n. 15



RAFFRONTO AMAT PALERMO / ATC BOLOGNA

1997

	AMAT PALERMO	ATC BOLOGNA
Forza media	1911	1885
Costo medio Personale	69.737.000	72.837.000
Costi	171.643.000.000	242.697.000.000
Ricavi	45.058.000.000	87.207.000.000
Ricavi/costi	26,25%	35,93%
Contributi Stato/Regione	71.102.000.000	136.559.000.000
Contributi/Costi	41,42%	56,27%

Figura n. 16



ANNO 1996

- **Palermo ha il costo per chilometro più basso**
- **Per quanto attiene i ricavi a chilometro, solo Napoli ha un valore più basso di Palermo**
- **Nessuna delle Aziende arriva al 45% di copertura dei costi con ricavi**
- **Ha raggiunto tale valore solo la Regione Siciliana con Decreto**

Figura n. 17

GIANCARLO TESINI

(c.s.)

Credo che sia stata di notevole interesse la relazione del dott. Alessandro. Ciò sta a dimostrare che, nonostante certi pessimismi, invece qualcosa di concreto si è fatto per migliorare la situazione, come dimostra Palermo.

Intanto saluto l'Assessore alla Regione Siciliana per il Turismo ed il Trasporto e lo ringrazio di questa sua presenza, che è particolarmente gradita.